



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Udliciteringen stiger

Et overblik

Lindholst, Christian; Persson, Bengt ; Barfoed Randrup, Thomas

Published in:
Stads og Havneingenioeren

Publication date:
2014

Document Version
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Lindholst, C., Persson, B., & Barfoed Randrup, T. (2014). Udliciteringen stiger: Et overblik. *Stads og Havneingenioeren*, 2014(8), 28-29.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

TEKNIK & MILJØ

STADS- OG HAVNEINGENIØREN

TEMA: PARK & LANDSKAB

Byernes grønne områder under pres

Stigende befolkningstæthed øger brugen af de grønne arealer



COBE-DIREKTØR DAN STUBBERGAARD:
Mens vi venter på et arkitektur-skybrud!

**NYE ARBEJDSBETINGELSER
I PARKFORVALTNINGERNE**
Udliciteringen af grønne driftsopgaver stiger


HERNING KOMMUNE OG HEDEDANMARK:
Bevidst udbudsstrategi giver et dynamisk samarbejde

NATURPLAN DANMARK
Kommunerne venter stadig på en invitation




Indhold


AUGUST 2014



12 Byernes grønne områder under pres



18 Roskilde – til hverdag og fest



56 Byudviklingens frontløbere

LEDER

- 6 Det døde link

KTC

- 8 Kandidaterne til KTCs innovationspris.
10 Lokal viden vil styrke Naturplan Danmark

TEMA: PARK OG LANDSKAB

- 12 Byernes grønne områder under pres
14 Studerende er fremtidens medarbejdere
16 Men vi venter på et arkitektur-skybrud
18 Roskilde – til hverdag og fest
20 Spøgelser først — chaussésten bagefter
22 Bedre veje og parker til borgerne
24 Drømmen om et grønt forløb
26 Vejen til succesfulde udbud
28 Udliciteringen stiger: et overblik
30 Et dynamisk og tillidsbaseret partnerskab
32 Kort nyt
34 Effektiv og grøn træpleje i Roskilde

LEDELSE

- 36 Boganmeldelse

BYG OG BOLIG

- 37 Nedrivning anno 2014
38 Den lange vej fra nedrivning til genanvendelse
40 Behov for mere viden om farligt byggeaffald
42 BedreBolig skal fremme klimainsats og skabe grøn vækst

NATUR OG MILJØ

- 44 Sjælden hasselmus klarer naboskab til råstofgrav

ENERGI OG RESSOURCER

- 46 Energistafetten Grøn omstilling kræver solidt samarbejde
48 Slagge slækker presset på danske råstoffer
50 Laboratorium for lys
52 Vi sorterer også for fællesskabet
54 Affald: Mange mulige roller i fremtidens energisystem

PLANLÆGNING

- 56 Ildsjæle er byudviklingens frontløbere

TRAFIK OG VEJE

- 58 Esbjerg sætter fokus på rundkørsler og bløde trafikanter
60 Frivillige anlægger cykelstier – sammen med kommunen

NAVNE

- 62 Navnenyt

Grøntm

Udlicitering stiger:

Et overblik

Udlicitering af grønne driftsopgaver har været en central del af den politiske og administrative dagsorden i de seneste 20 år. Her beskrives den historiske og forventede trend i den kommunale udvikling, set i lyset af tre forskellige måder at anvende udlicitering på. Den overordnede konklusion er, at den grønne drift udliciteres i stadig højere grad og at denne udvikling forventes at fortsætte fremover.

Af | Andrej Christian Lindholst, Aalborg Universitet, Bengt Persson, Sveriges Lantbruksuniversitet og Thomas B. Randrup, HedeDanmark, Københavns Universitet & Sveriges Lantbruksuniversitet

I Danmark og Sverige har udlicitering af grønne driftsopgaver i kommunerne været en central del af den politiske og administrative dagsorden i de seneste 20 år. Denne dagsorden har medført en lang række forandringer i de kommunale parkforvaltninger. Siden 1990'erne er der i begge lande eksempelvis udviklet og udbredt 'fælles sprog' for den operative drift i form af kvalitetsbeskrivelser, der angiver funktions-, tilstands- og udførselskrav for grønne 'elementer'. Ligeledes har mange parkforvaltninger gennemgået omfattende organisatoriske forandringer gennem eksempelvis oprettelse af separat kontrolfunktion for intern såvel som ekstern drift, rationaliseringstiltag, samt systemer for ressourcestyring og konkurrenceudsættelse. Samtidig er der forskelle i omfanget af kommunernes udlicitering og hvilke strategier der anvendes.

Tre udliciteringsstrategier

I en svensk undersøgelse, fra starten af 1990'erne blev der identificeret tre forskellige strategier for anvendelse af eksterne entreprenører i de svenske kommuner. De tre strategier er:

- Udlicitering som 'hoveddriftsform'
- Udlicitering som 'komplement' til egen organisation

▪ Udlicitering som 'stimulans' for egen organisation

De enkelte strategier kendetegnes ved forskellige udliciteringsgrader. Når udlicitering er 'hoveddriftsformen' er langt størstedelen af den grønne drift overdraget til eksterne leverandører og den interne drift er enten helt opgivet eller meget begrænset. Nogle kommuner har udliciteret hele driften i en samlet kontrakt, mens andre kommuner har delt driften op i en række mindre kontrakter.

Når udlicitering anvendes som komplement til egen organisation, er driften typisk delt mellem en intern driftsenhed og en eller flere eksterne virksomheder. Kommunen bevarer således evnen til at varetage den grønne drift internt, samtidigt med at betydelige dele er lagt ud til eksterne virksomheder.

Når udlicitering anvendes som 'stimulans' er formålet primært at effektivisere egen organisation gennem konkurrenceudsættelse og test af priser via udbud af en mindre del af driften.

Udviklingen hos danske kommuner

I figur 1 gengives den historiske og forventede udvikling i udliciteringsgraden hos danske kommuner, der udliciterer i dag.

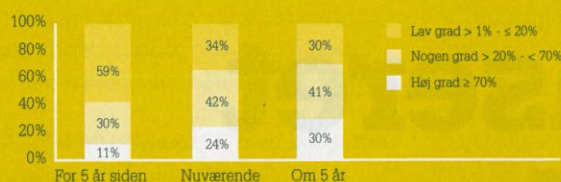
Tallene er baseret på indkomne svar fra en fælles dansk-svensk spørgeskemaundersøgelse om kommunernes udlicitering af grønne driftsopgaver i 2012, hvor i alt 57 danske og 45 svenske kommuner deltog. 45 ud af de 57 danske kommuner angav at de udliciterer driftsopgaver. Tilsvarende angav 27 ud af de 45 svenske kommuner at de udliciterer driftsopgaver.

For fem år siden var det kun 11 procent af de danske kommuner der udliciterer, som udliciterede i høj grad (70 procent eller mere). Forventningen er, at der vil være 30 procent som udliciterer i høj grad om fem år. Tallene viser at den generelle trend blandt de danske kommuner, der i dag anvender udlicitering, sker en udvikling væk fra stimulans, som den mest udbredte strategi hen i mod hoveddriftsformen og den komplementære driftsform. Blandt de udliciterende kommuner er der kun to kommuner, der forventer at udlicitere mindre om fem år, i forhold til i dag.

Udviklingen hos svenske kommuner

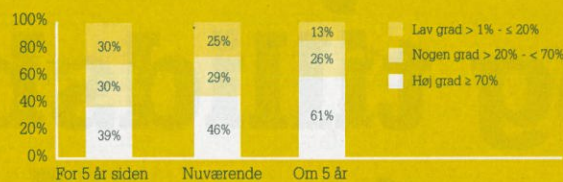
I figur 2 vises den modsvarende udvikling for de svenske kommuner, der anvender udlicitering. I den svenske del af undersøgelsen er det cirka 60 procent af kommunerne, der indikerer at de anvender udlicitering.

Figur 1



Figur 1. Historisk og forventet udvikling i udliciteringsgraden for grøn drift hos udliciterende kommuner i Danmark.
Kilde: SLU rapport 2014.

Figur 2



Figur 2. Historisk og forventet udvikling i udliciteringsgraden for grøn drift hos udliciterende kommuner i Sverige.
Kilde: SLU rapport 2014.

For fem år siden var der en næsten ligelig fordeling mellem anvendelsen af de tre strategier i de svenske kommuner. Størstedelen af kommunerne udliciterede dog driften i høj grad.

For de kommende fem år er trenden i Sverige at udliciteringsgraden øges og at der bliver færre kommuner, der anvender udlicitering som stimulans for egen organisation. Kun en af de svenske kommuner i undersøgelsen svarer, at de forventer at udliciteringsgraden vil være mindre om fem år.

Sammenligning af Sverige og Danmark

Når man sammenligner udviklingen i de to lande er det bemærkelsesværdigt, at en langt større andel af de svenske kommuner benytter en høj grad af udlicitering i deres strategi. Det er også bemærkelsesværdigt at andelen, der benytter en lav grad af udlicitering, er langt mindre i Sverige end i Danmark. Trods forskellene er der også en bemærkelsesværdig lighed for trenden i udviklingen i begge lande.

Både den historiske og forventede udvikling viser, at udlicitering 'bider sig fast' og vokser i de kommuner, der starter på at udlicitere. Dette indebærer også at der skiftes udliciteringsstrategi i en række

kommuner. Fra at være et redskab til at teste priser og stimulere egen organisation, udvikler udlicitering sig til at være en mere komplementær eller den dominerende måde at organisere driften på.

I Sverige er spørgsmålet om udlicitering af grønne driftsopgaver i dag ikke lige så stærkt politiseret som tidligere. I en del svenske kommuner er spørgsmålet om udlicitering et politisk principspørgsmål, men i mange svenske kommuner er holdningen den, at man anvender den blanding af egen drift og udlicitering der giver det bedste resultat.

Perspektiver

Når der kommer mere udlicitering, kræver dette at såvel udbydere som leverandører kontinuerligt forbedrer sig i forhold til samarbejde, udvikling og mere langsigtede hensyn. Centrale spørgsmål bliver om 'den traditionelle' udliciteringsform, med et snævert fokus på økonomi, er den ideelle i fremtiden. Bestillerorganisationerne skal fortsat professionaliseres og leverandørerne skal i stadig højere grad forstå og agere inden for den offentlige kontekst.

Der findes gode eksempler på, hvordan private kan håndtere fleksibiliteten, over for det politiske systems behov for at ændre ak-

tivitetsniveau, tage beslutninger om detaljer i driften, udvise sociale hensyn mv., men dette er ikke altid sat i system.

Udlicitering på det grønne område er også kritiseret for ikke at indarbejde hensyn til løn- og ansættelsesvilkår, medarbejderkvalifikationer og sociale hensyn i tilstrækkelig grad. Set i lyset af forventningen om stigende udlicitering – og dermed konkurrence om opgaver – bliver det stadig vigtigere at finde brugbare løsninger, der kan anvendes i en konkurrencesituation.

Det bliver også et vigtigt spørgsmål, hvem der definerer opgaverne og gennemfører udbuddene inden for det grønne område? Er det grønne fagfolk eller er det udbudsjurister? Og hvad betyder dette for kvaliteten af fremtidens udbud – og for de grønne områder? ●